

Amarildo Jorge da Silva¹
Adriano de Cerqueira Violante²
Ricardo Roberto Behr³

O Processo de Criação da IES FACISA/UNIOESTE⁴

*A ciência nada mais é que o senso
comum refinado e disciplinado.*
Gunnar Myrdal

*As pessoas são criaturas tanto de
ação e paixão como de pensamento
e razão.*
William James

RESUMO: Na maior parte das vezes, o nascimento de um empreendimento é tarefa dura, indo contra a normalidade e a rotina das coisas já estabelecidas. A criação de uma faculdade, embora indo ao encontro dos interesses dos notáveis do município e do Estado é, pode-se dizer, comparável ao nascimento de um ser: difícil no parto, problemático no início, mas que nos envolve com a esperança de dias melhores e no orgulho dos resultados. O nascimento e crescimento da FACISA, atualmente UNIOESTE, não é diferente. Contada por seus primeiros diretores e pelos anais históricos, esta pesquisa não esconde o orgulho e a sensação de trabalho realizado pelos pioneiros. Salienta-se que, em 1979, a FACISA começou com cento e cinquenta alunos, atualmente existe, em Foz do Iguaçu, mais de dez mil alunos de terceiro grau nas diversas faculdades, públicas e privadas.

Palavras-Chave: FACISA, UNIOESTE, Faculdade Estadual, História

ABSTRACT: In the most of time, the birth of an enterprise is a hard task, putting on join of the interest of the city's notables is, can say, comparable to the birth of the an human been: hard in the born, troubling in the beginning but that involve us with the hope in the betters days and the pride in the results. The birth and growth of the FACISA – (actually UNIOESTE) isn't different. Tell us for the first directs and for the history annals, these works don't hide the pride and the sensation of the job done for the pioneers. We accentuating that in 1970 the FACISA University begin with 150 students, actually, Foz do Iguaçu has ten thousands students in the college in several state and privacy university.

Keys Words: FACISA, UNIOESTE, State University, History

INTRODUÇÃO

Domenico de Masi (1999, p. 14) brinda-nos com questões pertinentes sobre grupos criativos: quais as propostas disciplinares que melhor contribuem para nos desvendar os segredos da criatividade coletiva? Que pesos exercem sobre esta capacidade a motivação, o profissionalismo e as neuroses da cada membro participante? Quais as fontes de poder e os estilos de liderança que melhor se adaptam a quem dirige um grupo criativo?

¹ Professor Assistente da Universidade Estadual do Oeste do Paraná. Doutorando da UFSC.

² Doutorando em Gestão Ambiental na Universidade Estadual de Maringá - UEM.

³ Professor Adjunto da Universidade Federal do Espírito Santo.

⁴ Instituição de Ensino Superior - IES. Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu – FACISA. Universidade Estadual do Oeste do Paraná – UNIOESTE.

A nosso ver, estas questões são interessantes, devido à reunião de diversos representantes de um município no interior que, em 1980, contava com cerca de quarenta mil habitantes, e estes decidiram pela fundação de uma faculdade sem ter instalações adequadas e recursos financeiros ou humanos. Existia apenas a forte vontade de criar um empreendimento que iria mudar os caminhos do município e do Estado.

1 O CONTEXTO GERAL DA UNIOESTE, CAMPUS DE FOZ DO IGUAÇU - PR

Resende (1984, p. 5-6) comenta, em um artigo publicado na Folha de São Paulo, em 11/5/81, que o ministro da educação da época, Eduardo Portela, estava preocupado com a maneira como os reitores administravam suas universidades, com aspectos legais da questão, que lhes permitissem resolver os problemas urgentes, sem ferir a autonomia da universidade.

Para o autor, existem alguns aspectos filosóficos e científicos implicados no discurso a respeito da questão universitária e de sua administração, em que não se pode, de forma alguma, abrir mão da competência, por esta ser um fator de qualidade na vida universitária.

Resende critica o comportamento mercantilista em que pessoas têm livre trânsito por diversas áreas que podem não dominar, citando o caso de que não seria adequado confiar a um médico a responsabilidade por um curso de história. Da mesma forma pode-se questionar quando querem promover um médico, um advogado ou engenheiro competente a reitor, diretor, chefe ou coordenador de outros setores, com o argumento que demonstraram grande competência em suas áreas de atuação.

Embora haja lógica nestes argumentos, em muitos casos, apenas ficam as preocupações em verem os problemas urgentes resolvidos. O bom senso e o auxílio de administradores fazem com que o reitor/diretor “dê conta do recado”, contudo, esta experiência, na maior parte das vezes, não é transmitida para o reitor/diretor sucessor, perdendo-se conhecimento e experiência administrativa. O modelo de análise de mudanças proposto por Pettigrew (1985; 1996) (a tríade **contexto** - interno e externo - **conteúdo** e **processo**); o modelo de Capra (2002) sobre o tetraedro conceitual (**processo**, **matéria**, **forma** e **significado**) e a técnica de entrevista em profundidade de três etapas (história de vida pretérita, ações do presente e o significado das ações pretéritas e atuais) proposta por Seidman (1998), auxiliaram na contextualização histórica e na compreensão do **porquê** das mudanças estratégicas. A UNIOESTE, inserida na análise do seu contexto interno e externo, *campus* de Foz do Iguaçu, no **processo** de mudança, contido em **como** o *campus* participou e influenciou na capacitação e formação de pessoal e no **conteúdo** das mudanças (o **quê** das mudanças) que foi implementada ao longo do período de análise.

Pettigrew (1996, p. 147) observa que o ponto de partida para estudar e analisar a mudança estratégica é a noção de que a formulação e a formação do conteúdo de qualquer nova estratégia, inevitavelmente, supõem controlar o seu contexto e o seu processo. O autor acrescenta que:

O contexto externo refere-se ao ambiente social, econômico, político e competitivo em que a empresa atua. O contexto interno refere-se à estrutura, à cultura organizacional e ao contexto político da empresa, através do qual as idéias de mudança devem fluir. O conteúdo refere-se às áreas específicas de mudança que estão sendo examinadas. Assim, a empresa pode estar procurando mudar a tecnologia, a mão-de-obra, os produtos, o posicionamento geográfico ou realmente cultura organizacional. O processo de mudança refere-se às ações, reações e interações das várias partes interessadas, na medida em que procuram alterar a empresa em seu estágio presente tendo em vista o futuro. Portanto, o **quê** da mudança está contido no item **conteúdo**, muito do **porquê** da mudança deriva de uma análise do contexto interno e externo, e o **como** da mudança pode ser compreendido pela análise do processo.

O início das atividades escolares foi no mês de agosto de 1979. A senhora Hildegard Ortrud Litzinger Ghisi, apontada pela FUNEFI como primeira diretora e tendo o seu mandato de 1979 a 1982, observa que o primeiro vestibular foi feito pela Faculdade de Administração e Economia - FAE de Curitiba.

De acordo com DaSilva (2004), a professora Hildegard tem uma excelente formação acadêmica devido a sua própria história, filha de imigrantes, cujos pais deixaram a Alemanha com a ascensão do nazismo. O seu pai era formado em matemática e física e foi diretor de colégio internato, na cidade de Castro, interior do Paraná. Formada em pedagogia pela UFPR, pós-graduada pela PUC-RJ, especialização em planejamento educacional e UFSC, com mestrado na área de Engenharia de Produção.

Seidman (1998) ressalta que a terceira entrevista tem por finalidade encontrar significado no processo de aprendizagem e na história de vida do indivíduo, bem como identificar o significado da aprendizagem adquirida e apreendida na função atual (diretor de campus), para o indivíduo e para a organização. Tem ainda a finalidade de compreender a influência desse significado em outros papéis que o indivíduo representa, como, por exemplo, o papel de pai ou mãe, de esposa ou esposo, educador ou educadora, de amigo, de cidadão, etc.

Embora DaSilva (2004) tenha usado o sistema de três entrevistas na elaboração de sua Tese, neste texto, utilizar-se-á apenas alguns excertos das entrevistas por ele realizadas.

A faculdade isolada de Foz do Iguaçu - PR nasceu da vontade e do interesse da comunidade iguaçuense em implantar na cidade e micro-região oeste do Paraná a prática do ensino superior. Em 1975 foi constituída a Fundação Educacional de Foz do Iguaçu – FUNEFI - com a participação de representantes institucionais da comunidade, como o superintendente da Itaipu Binacional, da Unicon (União de construtoras que auxiliavam na obra de Itaipu), do Rotary Clube, do Lyons, da Secretaria de Educação do Paraná, da ACIFI (Associação Comercial e Industrial de Foz do Iguaçu) entre outros, que visavam, fundamentalmente, criar e implantar na cidade de Foz do Iguaçu uma Instituição de Ensino Superior - IES. Sua denominação inicial foi Faculdade de Ciências Sociais Aplicadas de Foz do Iguaçu - PR - FACISA.

A FACISA, em seu projeto original, previa a implantação de quatro cursos (Administração, Ciências Contábeis, Letras e Turismo). De acordo com a diretora Hildegard, “havia, nesta época (1978), uma consciência de coletividade em todas as instituições citadas anteriormente (Rotary, Lyons, Itaipu, etc), e decidiram, de alguma maneira, colaborar para que se tornasse viável a criação de uma faculdade em Foz do Iguaçu, para trazer o ensino superior para a cidade”. Esta instituição recebeu do CEE e do MEC autorização no ano de sua criação (1979) para implantar os cursos de Administração e Ciências Contábeis. Os cursos de Turismo e Letras foram implantados no ano de 1985.

A FACISA foi mantida inicialmente pela FUNEFI. A Ata de Nº 07, de 15 de dezembro de 1978, aponta este vínculo.

Ainda nas palavras de Hildegard, desde o ano de 1978, “havia o interesse da comunidade em cursos de especialização, sendo que a Universidade Cândido Mendes, do Rio de Janeiro, trouxe um desses cursos, com a participação de muitos professores de Foz do Iguaçu”.

Para a professora Isolete Nieradka, segunda diretora da FACISA, com mandato de 1983 a 1986, as dificuldades eram de ordem financeira, física, de materiais e de livros mas, em suas palavras, as dificuldades “eram entendidas por alunos e professores. A conscientização coletiva desse período facilitou nosso trabalho. Todos eram responsáveis na

consolidação do sonho da instituição”. Muitas vezes os professores deixavam o seu salário em segundo plano, pois a questão maior era a faculdade.

Com obsessão pela qualidade, a FACISA tinha como estratégia principal a contratação de bons professores, que o trabalho em sala de aula fosse o melhor possível, levando em conta as limitações físicas de uma universidade nova do interior. O compromisso com a qualidade levou a FACISA a fazer parcerias com diversas Instituições superiores, como a UFPR, a FAE de Curitiba, a FGV, e alguns professores da Unicamp que, com certeza, fizeram a diferença para a FACISA naquela época, relata a professora Hildegard. Instituição municipal, não havia dinheiro para alguns compromissos, como o pagamento do salário dos professores. Nesta ocasião, a FACISA cobrava mensalidade dos alunos.

Devido à falta de mestres habilitados para determinada disciplina, traziam-se professores convidados, o que, muitas vezes era um incômodo. Por este motivo, e ainda na gestão da mencionada professora, foi promovido o primeiro curso de formação de docentes, que se chamou de Primeiro Ensinar.

É interessante ressaltar que a FACISA teve, como primeira instalação, o Colégio Parigot de Souza. Com a entrada de cento e cinquenta alunos por semestre, o Colégio ficou pequeno, tendo que mudar a faculdade para um Colégio maior, o Barão do Rio Branco, alteração facilitada pelo Prefeito e pelo Secretário de Educação do Paraná, devido ao grande interesse político de ambos.

Através dos registros históricos e documentais, constatou-se que, de agosto de 1979 a abril de 1987, a FACISA foi mantida pela FUNEFI. A partir de abril até dezembro de 1987, a entidade mantenedora foi a Fundação Federação de Instituições do Ensino Superior do Oeste do Paraná.

Com a constituição definitiva de uma entidade relevante, a instituição era convidada para os diversos debates que afligiam a cidade. Na época faziam-se seminários para promover o desenvolvimento regional e o desenvolvimento turístico em níveis estaduais. Assim a FACISA passou a ser a entidade que promovia e/ou co-promovia, e aparecia freqüentemente como uma das gestoras dos processos de discussões locais e regionais, orientando os rumos da cidade, do turismo e do desenvolvimento regional.

A 23 de dezembro de 1994, com a publicação da Portaria Nº 1.784-A do Ministério da Educação e do Desporto, foi reconhecida a Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - com seu novo Estatuto e Regimento, na forma Multi-Campi.

A partir do reconhecimento de direito, no ano de 1994, a universidade passou a denominar-se Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE - *campus* de Foz do Iguaçu.

Nos dias atuais, a UNIOESTE é formada por cinco campi: Campus de Cascavel, Campus de Foz do Iguaçu, Campus de Marechal Cândido Rondon, Campus de Francisco Beltrão e Campus de Toledo. Neste texto, tem-se como objeto de análise o campus de Foz do Iguaçu e os seus diretores de *campus*.

Em 2003, a UNIOESTE, campus de Foz do Iguaçu - PR, oferecia doze cursos de graduação: Administração, de Ciências Contábeis, de Turismo, de Hotelaria, de Ciência da Computação, de Engenharia Elétrica, de Matemática, de Letras/Espanhol, de Enfermagem, de Pedagogia, de Direito e de Engenharia Mecânica⁵.

⁵ Mais detalhes a respeito de todo o processo legal da FACISA/UNIOESTE de Foz do Iguaçu Ver: DASILVA, Amarildo Jorge. **A História de Vida do Gerente e o Processo de Estratégia**: O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE.

Os cursos de Pós-Graduação ofertados pela UNIOESTE, no período de 1991 a 2003, foram os seguintes: Especialização em Linguística; Especialização em Administração de Recursos Humanos; Especialização em Matemática; Filosofia do Direito; Contabilidade e Controladoria; Auditoria e Perícia Contábil; Especialização em Linguagens do Século XX; Gestão em Marketing; Mestrado em Engenharia de Produção (parceria interinstitucional com o Departamento de Engenharia de Produção e Sistema da Universidade Federal de Santa Catarina – UFSC).

Na nossa prática docente tem-se observado e refletido sobre o que leva nossos professores e professoras (licenciados, bacharéis e tecnólogos) a se tornarem gerentes na universidade:

Como eles aprendem a gerir?

Como tomam decisões?

Será que eles levam em conta o aprendizado da vida pretérita no exercício da função de gerente?

Qual a implicação da história de vida do professor no seu aprendizado sobre gestão?

Acredita-se que a implicação da história de vida dos gerentes (diretores de *campus*) da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE, *campus* de Foz do Iguaçu - PR, no processo da estratégia e no aprendizado gerencial, é importante para a administração estratégica. Um estudo longitudinal da adaptação estratégica deste *campus*, desde a sua criação, pode oferecer contribuições interessantes para análise em outras instituições e organizações, se estabelecermos uma metodologia adequada. O corte transversal do estudo sobre a adaptação estratégica da organização deu-se em função do mandato dos diretores.

A figura 1, a seguir, indica as relações e as implicações do indivíduo com a organização e a relação da administração com outras áreas de conhecimento. A figura também indica os elementos basilares do processo de estratégia. Por meio desta figura pode-se perceber as implicações e as imbricações tanto do indivíduo com a organização quanto da administração com a pedagogia, psicologia e a sociologia.

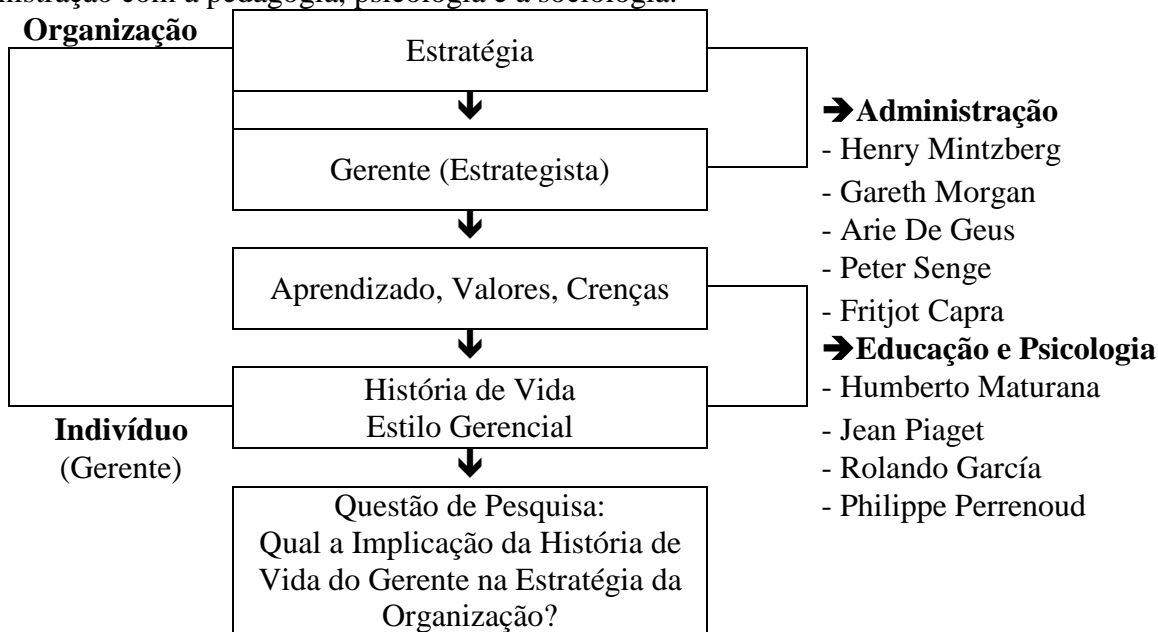


Figura 1: Síntese da temática e problemática deste trabalho

A presente pesquisa desenvolveu-se apoiada em concepções teóricas da administração, conjugada com a teoria da autopoiese (auto-organização), respaldando-se ainda em alguns postulados da teoria de conhecimento construtivista. Esse suporte teórico pôde subsidiar a compreensão da implicação da história de vida do gerente (aprendizagem gerencial) no processo da estratégia na organização, bem como as questões relacionadas aos outros elementos basilares da administração estratégica (cultura organizacional, política e poder organizacional, aprendizado organizacional).

Na prática, toma como objeto de análise o indivíduo (gerente), a sua história de vida e a implicação dessa história nas estratégias desenvolvidas na administração da Universidade. Richardson (1999) argumenta que se pode ter como unidade de pesquisa o indivíduo, a organização e a comunidade. Se a universidade forma professores e profissionais, busca-se neste texto conhecer e compreender como os dirigentes universitários (professores) são formados para exercer a função gerencial neste tipo de organização.

A busca científica é movida pela necessidade de se conhecer e compreender de modo profundo a implicação da história de vida do gerente no processo da estratégia na organização, seja por meio de pesquisas bibliográficas, documentais e das informações relatadas por dirigentes e membros do conselho de *campus* da UNIOESTE, seja por uma investigação empírica, sustentada em diferentes formas de entrevistas. Busca-se também compreender o desdobramento da administração estratégica nos valores e estilos de gerenciamento dos diretores de *campus* desta organização. São raros os trabalhos que estudam o processo da estratégia na universidade [e em outros tipos de organização] e a implicação que este processo tem com a história de vida de seu gerente (estrategista). Na revisão bibliográfica feita até o momento, não foi encontrado estudo sobre o assunto, especificamente.

A presente pesquisa encontra justificativa e relevância no fato de que a literatura brasileira sobre aprendizado no contexto organizacional, na perspectiva interpretativa, não é expressiva, excetuando-se algumas pesquisas pioneiras, indicadas neste texto.

Tendo em vista esta escassez de literatura sobre aprendizagem em contexto e comunidade de prática organizacional, a elaboração da pesquisa irá contribuir com a literatura sobre aprendizagem individual neste ambiente, como também enriquecer a literatura sobre aprendizagem organizacional, pois se acredita na relação dialética e dialógica da aprendizagem gerencial e organizacional. É importante frisar que os principais conceitos da abordagem construtivista do aprendizado que foi utilizado referem-se à questão da linguagem na prática empresarial, da comunicação dialógica, do respeito, da relação de reciprocidade do gerente com as demais pessoas da organização e fora dela, da ética, e a questão do histórico, do biológico, do psicológico e do social na formação dos seres humanos.

Acredita-se também que estaremos contribuindo para aumentar a literatura sobre aprendizagem gerencial e organizacional e, principalmente, sobre o processo da estratégia.

Para analisar e compreender **valores, crenças, estilo de administração do gerente**, utilizou-se a abordagem de Mintzberg (1975, 2001) sobre a função do gerente. Para compreender a formação de valores e crenças na mente do gerente (estrategista), usou-se como âncora principal da abordagem proposta por Mintzberg (1975, 2001), a teoria autopoietica de Maturana (1997, 1998). Acredita-se que a abordagem autopoietica e os conceitos básicos da abordagem construtivista da aprendizagem de Jean Piaget e Rolando García podem dar conta em parte dessa indagação. Frisa-se que tais autores levam em conta as características biopsicossociais dos indivíduos e o aprendizado deles no contexto histórico, social e político. Todos os elementos basilares do processo da estratégia (políticas [relações de poder], valores, cultura organizacional e estilo de administração) serão analisados e

discutidos na seção seguinte, para alimentar o propósito principal deste trabalho que é, fundamentalmente, compreender as implicações da história de vida do gerente no processo da estratégia da UNIOESTE.

O gerente de uma universidade precisa estar atento e compreender a complexidade que esta organização apresenta. Nesta ótica, no processo de estratégia de uma universidade, o gerente necessita levar em conta toda a sua complexidade e especificidade - os seus conflitos, os interesses dos agentes internos (professores, técnicos e alunos), os interesses dos agentes externos (governo, comunidade, empresas), os interesses da educação para o desenvolvimento da comunidade, a importância do conhecimento na sociedade atual, entre outros fatores que fazem parte da sua gestão administrativa e pedagógica. (MATURANA, 1998; MINTZBERG, 2000, 2001; MORGAN, 1996)

É nossa pretensão que os resultados desse estudo possam ajudar professores e profissionais que aspirem exercer a função de gerente(s), compreender a importância da história de vida do gerente e a sua implicação na administração estratégica, bem como reconhecer a importância crucial que representa o trabalho gerencial para a consecução de resultados organizacionais. E, ainda, entender como o aprendizado gerencial implica e influencia outros papéis que o cidadão representa ou ocupa na sociedade.

3 ESTRATÉGIA, GERÊNCIA E HISTÓRIA DE VIDA

As alterações nos fatores econômicos, sociais, culturais e demográficos do ambiente influenciam a gestão organizacional, fazendo com que as empresas sejam levadas a alinhar estes fatores com os seus arranjos interiores. Nesse sentido, gestão organizacional significa conceber, formular e implementar estratégias (processo de estratégia) que promovam esse realinhamento. Para compreender o processo da estratégia, faz-se necessário o conhecimento dos elementos que compõem esse processo e as suas inter-relações e implicações. A ordem da implicação, no entendimento de Catapan (2001, p. 19), “envolve tanto o envolvente quanto o envolvido, a profundidade e a distância. Quando uma intensidade envolvente exprime claramente tais relações diferenciais e tais pontos relevantes, ela não deixa de exprimir confusamente todas as outras relações, todas as suas variações e seus pontos”.⁶

Mintzberg (2001, p. 9-10) argumenta que, tradicionalmente, a pressuposição na literatura de administração estratégica “é de que a estratégia é formulada e, em seguida, implementada, com estruturas organizacionais, sistemas de controle e coisas do gênero, seguindo obedientemente na esteira da estratégia”. O autor salienta que, na realidade, “a formulação e a implementação estão interligadas com processos interativos complexos, cujas políticas, valores, cultura organizacional e estilos de administração determinam ou impõem determinadas decisões estratégicas”.

Seguindo essa lógica, “a estratégia, as estruturas e os sistemas se misturam de maneira complexa para influenciar os resultados”. As ações do gerente⁷, por sua vez, bem como suas decisões, são fundamentais para harmonizar, alinhar e equilibrar os planos deliberados com os planos emergentes no processo da estratégia. Estudar e analisar a vida pretérita do gerente (história de vida) é de capital importância para compreender a complexidade da administração estratégica nas organizações. Esse argumento é corroborado pelo pensamento de Mintzberg e Quinn (2001, p. 31) de que

⁶ Mais detalhes sobre o termo **implicação**, ver CATAPAN, Araci H. *Tertium*: <http://www.ppgep.ufsc.br>.

⁷ Na atualidade, no contexto das organizações educacionais, tem-se usado o termo gestor, que contempla as dimensões da administração nos seus aspectos políticos, gerenciais e estratégicos. Neste trabalho, opta-se pela expressão gerente. Mais detalhes sobre essa discussão ver VOLPATO, Sílvia Maria Berté. *Natureza do Trabalho do Administrador de Biblioteca Universitária*: <http://www.ppgep.ufsc.br>

qualquer pessoa na organização que controle ações-chave [...] pode ser um estrategista; o estrategista também pode ser um grupo de pessoas. Não obstante, os gerentes - especialmente os mais graduados - são obviamente candidatos mais cotados para esse papel porque sua perspectiva é geralmente mais ampla do que a de seus subordinados, e também porque muito **poder** reside geralmente nos cargos que ocupam.

É importante salientar que é por meio da atividade gerencial que geralmente as empresas atingem os seus objetivos. Também é importante frisar que, no processo da estratégia (lembrando que o conceito de estratégia é uma abstração), o que realmente torna concreta a estratégia realizada (planos deliberados mais os planos emergentes) é a ação humana, notadamente as ações do gerente (estrategista), tendo em vista que o seu trabalho é como o trabalho de um maestro numa orquestra sinfônica que tem como responsabilidade fundamental harmonizar **as partes**, para que **o todo** seja eficiente na obtenção de resultados. Drucker (1996) ressalta que um dirigente ou “um administrador deve pensar nos membros de sua equipe como um maestro pensa nos músicos de uma orquestra: como indivíduos cujas habilidades pessoais contribuem para o sucesso da obra”.

Mintzberg *et al.* (2000, p. 116) argumentam que, para a compreensão do processo da estratégia, necessário se faz examinar a mente do gerente. Os autores observam que antes das pesquisas sobre cognição humana, o que ocorria nas mentes dos gerentes e diretores era, geralmente, uma grande incógnita. Depois destas pesquisas, as perguntas são mais diretas, “mas continuamos distantes de compreender os atos complexos e criativos que dão origem às estratégias”. O pressuposto básico e precípua desse trabalho é verificar e compreender⁸ as implicações da história de vida do gerente⁹ na formação de estratégias e a implicação do processo da estratégia no aprendizado gerencial.

De acordo com o pensamento de Mintzberg *et al.* (2000, p. 116), os gerentes normalmente são autodidatas. Para os autores, “eles desenvolvem suas estruturas de conhecimento e seus processos de pensamento, principalmente através da experiência direta”. Para Prange (2001, p. 49), “a aprendizagem pela experiência é um componente genuíno de quase todas as abordagens”. Essa experiência configura o saber prático (implícito) dos gerentes que, por sua vez, molda o que eles fazem, implicando e determinando assim suas experiências *a posteriori*. A análise das experiências pretéritas do gerente poderá auxiliar no entendimento da formação de estratégia nas organizações públicas e privadas. Sua ação repercute diretamente na eficiência da organização, em sua busca por resultado. A eficiência organizacional encontra-se à mercê do sucesso de seus gerentes, e eles necessitam estar, constantemente, aprendendo a executar com eficiência suas atividades técnicas e humanas. (YULK, 1998)

Eficiência, eficácia e produtividade têm uma implicação direta com as estratégias da organização, e notadamente elas são resultado do pensamento e da ação humana. Para autores como Mintzberg (1995) e Morgan (1996), é importante e vital, para o alcance de resultado na organização, a compreensão dos **valores**, das **crenças** e do **estilo de administração** de seu dirigente. Sobre valores e crenças, a abordagem autopoietica de Maturana (1997, p. 42-43, grifo do autor) pode facilitar o entendimento dessas questões. O autor, ao falar do indivíduo e de sua circunstância, na deriva natural, observa: “quando digo que **conhecer é viver, e viver é**

⁸ O termo compreensão, neste texto, tem o sentido weberiano da abordagem compreensivista aplicada às ciências sociais.

⁹ Para a realização desse texto, utilizaram-se excertos obtidos com a técnica de entrevista qualitativa de três etapas.

conhecer, o que estou dizendo é que o ser vivo, no momento em que deixa de ser congruente com sua circunstância, morre”. O autor ainda argumenta que

em um sentido estrito, então, não há contradição entre o sistema e a comunidade à qual ele pertence e contribui para integrar. Ou seja, no caso do social, o que eu digo é que os indivíduos em suas interações constituem o social, mas o social é o meio em que esses indivíduos se realizam como indivíduos. Em sentido estrito, portanto, não há contradição entre o individual e o social, porque são mutuamente gerativos. A contradição que existe é parte da problemática cultural, histórica, que coloca essas coisas em negação mútua. Os que insistem no social, ou na circunstância, não sabem pensar na legitimidade do indivíduo, e os que insistem em pensar na legitimidade do indivíduo não sabem pensar na legitimidade da circunstância.

Maturana (1997, p. 43) explica, com muita propriedade, que “o ponto é que se é indivíduo na medida em que se é social, e o social surge na medida em que seus componentes são indivíduos”. Como as organizações fazem parte do social, apontado pelo autor, a boa compreensão da implicação do individual no social e do social no individual poderá ajudar tanto o indivíduo como a organização a vir a ser mais eficiente. A teoria da auto-organização tem como pressuposto fundamental que a **vida renova a si própria**. Quando isto deixa de ocorrer, conforme Maturana (1998), o ser vivo morre.

De acordo com Mintzberg *et al.* (2000, p. 121), “um pré-requisito essencial para a cognição estratégica é a existência de estruturas mentais para organizar o conhecimento”. A relação da memória individual com a memória organizacional se dá por meio da socialização; esta influencia aquela e vice-versa. A literatura sobre administração estratégica, de acordo com as argumentações apresentadas anteriormente, sugere geralmente que há um tempo para decidir e um tempo para agir, todavia, as implicações entre formulação (planejamento) e implementação (ação) podem ser muito mais tênues do que o sugerido pela literatura. Para Morgan (1996, p. 341), “existe uma relação estreita entre o modo pelo qual se pensa e se age, estando muitos dos problemas organizacionais embutidos dentro da forma de pensar”.

Concorda-se com Mintzberg e Quinn (2001, p. 6-8) de que o **estabelecimento da estratégia é um processo de aprendizado**. Nessa ótica, acredita-se que esse processo de aprendizado refere-se à capacidade de aprender tanto da organização como do indivíduo. Os autores observam que “o estrategista eficiente é aquele que pode viver com as contradições, aprender a reconhecer suas causas e efeitos e reconciliá-las eficientemente para a obtenção da ação desejada”. Por conseguinte, pode-se dizer que essa eficiência implica em aprendizagem, pois, para esses autores, “queira percebamos ou não, nosso comportamento é guiado pelos sistemas de idéias que interiorizamos ao longo dos anos”. Esse argumento é complementado pelo conceito de desempenho de papéis de Berger e Luckmann (1985, p. 103) de que, “ao desempenhar papéis, o indivíduo participa de um mundo social. Ao interiorizar estes papéis, o mesmo mundo torna-se subjetivamente real para ele”. Em outras palavras, os sistemas de idéias, apontados por Mintzberg e Quinn (2001), representam a capacidade individual de transformar a experiência vivida em aprendizado, para utilizá-lo nos diversos papéis que se ocupa no cotidiano (gerente, pai, amigo, filho, estudante, educador, cidadão).

Assim, para melhor elucidar a implicação entre história de vida do gerente e estratégia, é interessante procurar as pesquisas que investigam temas, como: a natureza do trabalho gerencial, aprendizagem gerencial e gestão estratégica. Esses trabalhos podem ajudar na compreensão dessa temática.

3.1 Aprendizagem Gerencial em Organizações não Universitárias

Escrivão Filho (1995) desenvolveu sua pesquisa sobre o trabalho gerencial em empresas de médio porte na cidade de Joinville, Estado de Santa Catarina. Na revisão da

literatura, o autor apresentou as abordagens de papéis, do processo e do diagnóstico. Ele observa que sobre o assunto relativo à natureza do trabalho do gerente, a literatura pertinente à engenharia de produção revela adesão, quase irrestrita, à definição de Henri Fayol sobre o trabalho do executivo. Segundo o autor, a pesquisa, no Brasil, sobre esse tema tem sido mais fecunda em desvendar aspectos sociais do que propriamente administrativos.

Escrivão Filho (1995) salienta que, nos anos oitenta, a formulação das funções do executivo caracterizavam as mesmas expostas por Henri Fayol. O autor ressalta que os seguidores do modelo fayolista são conhecidos como processualistas. Um questionamento que se pode levantar refere-se ao seguinte: Qual a abordagem utilizada no início do século XXI? Pode-se adiantar que geralmente as pesquisas consultadas seguem a abordagem processualista de Fayol.

A limitada literatura descritiva com abordagem compreensivista, humanista e construtivista sobre aprendizado gerencial, aliada à escassez de literatura sobre o processo da estratégia, em termos principalmente de formação, representa um bom motivo para a produção deste trabalho.

Escrivão Filho (1995) enfatiza que, no Brasil, parece que os cientistas sociais [principalmente sociólogos e psicólogos] produzem mais investigações de campo sobre as atividades gerenciais do que os administradores e engenheiros de produção. O trabalho do autor concentrou-se muito mais no cargo gerencial do que na pessoa do gerente.

Nossa proposta é concentrar-se muito mais na pessoa do gerente e sua história de vida e nas implicações dessa história no processo da estratégia do que propriamente no cargo que ele ou ela ocupa. O referido autor diz que, ao analisarmos rigorosamente as organizações e os indivíduos pela perspectiva da abordagem funcionalista (principalmente o positivismo aplicado às ciências sociais), encontraremos sérias limitações. Ele propõe que, para superar tais limitações, as pesquisas que objetivam descrever, analisar e compreender o trabalho gerencial e o seu processo de aprendizado, devem ter como quadro teórico o paradigma interpretativista compreensivo.

Lucena (2001), em sua tese, teve como objetivo principal e central a compreensão da aprendizagem profissional de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário, na cidade de Florianópolis. O autor trabalhou com a tríade (**o porquê, o como e o quê**) para compreender o processo de aprendizagem dos gerentes-proprietários. Para a obtenção dos dados, Lucena utilizou-se de entrevista semi-estruturada, com recorrência quando foi necessário.

Salienta-se, todavia, que não se percebe na sua pesquisa preocupação com a compreensão da história de vida dos entrevistados. Nossa proposta de pesquisa diferencia-se por três aspectos: primeiro, utilizou-se a técnica de entrevista qualitativa de três etapas de Seidman (1998), para analisar as implicações da história de vida do gerente, no processo de estratégia; segundo, a unidade de análise da pesquisa refere-se a gerentes profissionais na condição de empregado público numa organização universitária *multi-campi*; terceiro, buscou-se principalmente analisar os desdobramentos da história de vida do gerente, em termos de aprendizado gerencial, no processo de estratégia.

Moraes (2000), em sua dissertação, pesquisou como os executivos de organizações hospitalares aprendem a gerenciar diante dos desafios diários do ambiente de trabalho. Etzioni (1989) argumenta que as universidades e os hospitais são organizações que apresentam características e complexidade diferentes de outras formas de empresa. Como já observado anteriormente, nossa proposta inclui analisar e compreender como o aprendizado, em termos de história de vida do gerente, implica na gestão estratégica da universidade.

Gottwald (2001), em sua pesquisa de mestrado, descreveu **como** (processo de aprendizagem) os gerentes aprendem e também a importância dos aspectos da cultura organizacional na dinâmica do aprendizado individual, gerencial e organizacional. Por meio da história de vida do gerente, procurou-se estudar o conteúdo, o contexto e o processo de sua aprendizagem, e as implicações desse aprendizado pessoal no processo da estratégia da Universidade.

Silva N. (2001), em sua tese, salienta a importância da relação harmônica do processo de aprendizagem com a cultura organizacional. Observa que se a cultura da organização for hostil e baseada em desconfiança, simplesmente não permitirá criar na empresa mecanismos que facilitem a prática de aprendizagem individual e coletiva.

Senge (1999) afirma que uma das mensagens do livro, a **Quinta Disciplina**, refere-se ao argumento de que nossas organizações funcionam por causa de nossa forma de pensar e de interagir. O autor enfaticamente observa que somente mudando nossa forma de pensar e interagir é que se pode modificar e substituir políticas e práticas profundamente enraizadas no nosso inconsciente coletivo. Em outras palavras, práticas enraizadas na cultura organizacional.

Uma pessoa é uma pessoa por causa de outras pessoas. Ao aceitar o outro como verdadeiro e legítimo, o outro ser humano torna-se pessoa. (FREIRE, 2000; MATURANA, 1998; ROGERS, 1986)

Uma organização é uma organização por causa das pessoas e de outras organizações. Na essência, toda empresa é produto de como os seres humanos pensam e interagem. Na construção de organizações que aprendem, não existe **lá**, não existe destino final, apenas um processo e uma jornada infinita. (DE GEUS, 1998; SENGE, 1999) Tornar-se pessoa e empresa longeva é um processo *ad infinitum*.

3.2 Aprendizagem Gerencial em Organizações Universitárias

Silva M. (2000) pesquisou, em sua tese de doutorado, sobre **o como e o quê** os professores da UFSC aprendem para exercer as atividades, atribuições e responsabilidade de diretor de uma unidade universitária. A autora também pesquisou como a cultura de cada unidade influenciou na aprendizagem dos professores que se tornaram diretores de centro. Seu trabalho se prendeu à compreensão e à descrição da aprendizagem individual dos Diretores de Centro da UFSC, sem a preocupação de associá-la a processos de transferência para a aprendizagem organizacional, e nem à formação de estratégia. Portanto, nossa pesquisa tem sua importância na medida em que busca analisar e compreender o **significado**¹⁰ da história de vida do gerente e a sua implicação no processo de estratégia.

Volpato (2002), na tese de doutorado, estudou em profundidade a natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária. Sua pesquisa foi norteadada pela proposta de Mintzberg sobre papéis gerenciais. Constatou que, no cargo de administrador de biblioteca, é comum a prática dos papéis interpessoais, de processamento, de informações e de decisões. A autora frisa que os papéis interpessoais foram aqueles que mais se destacaram na avaliação dos administradores de bibliotecas. Nossa proposta de trabalho é diferente da pesquisa de Volpato (2002), haja vista que, além da questão do papel gerencial, busca-se analisar e compreender a sua implicação no processo da estratégia na Universidade.

4 GESTÃO ESTRATÉGICA EM UNIVERSIDADES

¹⁰ O **significado** representa o quarto elemento do tetraedro proposto por Capra (2002) em seu modelo sistêmico para compreensão dos sistemas vivos. A inserção da palavra **significado** na sua tríade original foi necessária para se compreender os sistemas sociais humanos.

Pode-se dizer, com base em autores como Charle e Verger (1996), Weber (1989), Rossato (1989) e Buarque (1994), que a universidade como instituição social, historicamente, tem sofrido modificações na sua estrutura funcional-acadêmica e nas suas relações de poder e autonomia, em função das transformações e das mudanças políticas, econômicas, sociais e demográficas ocorridas na sociedade.

O domínio da tecnologia da comunicação digital, aliada às telecomunicações, no desenvolvimento do mundo; a disponibilidade de informação em redes virtuais e a tendência à hegemonia de mercado [mudança do paradigma analógico para o digital] passaram a requerer uma universidade com sistemas abertos não apenas à dinâmica da ciência, mas também a uma nova concepção de tempo e de espaço. (BUARQUE, 1994; CATAPAN, 2001; ROSSATO, 1989) Em vista disso, a gestão estratégica da universidade é de fundamental importância para a sua sobrevivência e longevidade. (DE GEUS, 1998)

As universidades e sua gestão estratégica têm sido uma preocupação crescente em função das grandes e contínuas transformações em que pressões econômicas, sociais, demográficas e políticas estão reformulando a vida das pessoas, das empresas e da própria sociedade. Os enfrentamentos de tais mudanças ficam evidenciados pela evolução histórica das universidades brasileiras, que, no seu início, visavam atender a uma minoria elitizada e com a função de preparar profissionais de que a sociedade necessitava e de que a crítica não era permitida. (MONROE, 1985; ROSSATO, 1989; WEBER, 2001)

Com o crescimento populacional do Brasil e a re-articulação do modelo de desenvolvimento, aumentaram as pressões sobre o Estado, que respondeu com ampliação do número de vagas no ensino superior público e, principalmente, no ensino privado. (ROSSATO, 1989)

Hoje, a excelência da universidade está na sua capacidade de produzir conhecimentos, disseminá-los e também formar profissionais qualificados para atender a um mercado cada vez mais exigente e cambiável. Além disso, elas estão, intencionalmente ou não, no mesmo processo, formando cidadãos mais ou menos críticos e conscientes sobre o que ocorre no mundo. (GIDDENS, 1991; IANNI, 2002a, 2002b) É importante frisar que a missão originária da universidade é o compromisso com a cultura, o pensamento crítico, a liberdade de criação, a produção e a disseminação de conhecimentos.

As universidades, de acordo com Morrin (1993), são, em grande parte, responsáveis pelo desenvolvimento econômico-tecnológico; devem dedicar-se à regulação e ao controle deste processo e tratar de assegurar o desenvolvimento humano e de todo ser vivo.

Na era da informação, marcada por competição intensa, a sociedade brasileira terá chance de gerar novos postos de trabalhos, se contar com o aumento da produtividade na organização e com o que se produz no ambiente das salas de aula da universidade. (BUARQUE, 1994; IANNI, 2002a, 2002b) É importante frisar que tanto a produtividade da empresa como a produção acadêmica técnica e científica ancoram-se nas desdobras do conhecimento gerado pela universidade. (GILLES DELEUZE)

Diante do conjunto quase que infinito de forças ambientais que conduzem as organizações e reestruturam seus processos, as instituições dedicadas ao ensino superior, hoje mais do que nunca, se vêem induzidas a acompanhar estas mudanças. (BUARQUE, 1994; MINTZBERG *et al.*, 2000)

Na ótica de Cobra (1992, p. 123), “as organizações deverão monitorar constantemente o ambiente (interno e externo), com o objetivo de descobrir novas oportunidades, desenvolver vantagens competitivas e sustentar o crescimento”. A visão deste autor indica que a

universidade não pode furtar-se de levar em conta, para a sua manutenção e sobrevivência, as mudanças que ocorrem no ambiente organizacional.

Para Carvalho (1997, p. 92), o conceito de universidade fez assumir uma posição de eixo nas comunidades. A vida gira em função da universidade; o desenvolvimento e o progresso da sociedade se dão a partir dela; as decisões importantes, tanto pessoais como organizacionais e institucionais, se apóiam nelas; a evolução é entendida e referenciada por ela; ela é o motor central da sociedade, isto é, cria o saber, reúne o saber, distribui o saber e entende o saber. Todo esse processo de desdobramento em criar, reunir, distribuir e entender o conhecimento tem como origem e destino as demandas da sociedade hodierna. A administração estratégica da universidade, por conseguinte, faz-se necessária, para que ela se aprimore e sirva a sociedade da melhor maneira possível.

Um modelo de gestão para as instituições de ensino superior, adaptado às exigências do meio empresarial, não é tarefa fácil, porém as mudanças são necessárias e condição única para a sobrevivência. Mintzberg *et al.* (2000) propõem uma visão geral e integrada no seu arcabouço de administração estratégica. Os autores demonstram os diferentes caminhos que uma organização pode percorrer na perspectiva de manter-se no mercado, gerar resultados positivos e tentar se perpetuar. A idéia de perpetuar-se vai ao encontro da visão de De Geus (1998) sobre empresa longa.

A universidade é uma instituição que se aprimorou no discurso falado e escrito a respeito das teorias de planejamento. No pensamento de Menegolla e Sant'Anna (1996), nas últimas duas décadas, por razões históricas, vem se desenvolvendo uma camuflagem institucional feita de planejamentos, organogramas e fluxogramas sofisticados, elaborados a partir das melhores teorias pedagógicas, dentro dos melhores critérios científicos, destinados unicamente a **mostrar serviços**. O planejamento das instituições de ensino superior deve ordenar, dinamizar e, assim, facilitar a ação – e não dificultá-la a ponto de comprometê-la. O planejamento para uma Instituição de Ensino Superior (IES) é um meio, e não um fim em si mesmo. Serve a um fim específico: ordenar o processo educativo, integrando-se e imprimindo-lhe uma dinâmica evolutiva.

4.1 Adaptação Estratégica em Universidades

Rinaldi (2001, p. 12) argumenta que as transformações no ambiente externo das organizações fazem com que elas sejam obrigadas a mudar. Observa que a universidade tem tido dificuldade para mudar devido a suas características e a suas tradições. Para a autora, “não são mais toleráveis processos decisórios morosos, estruturas inchadas e infundáveis jogos de poder”. A gestão estratégica da universidade deverá ser capaz de superar essas características que, na atualidade, permeiam o ambiente interno dessa tipologia de organização.

Rinaldi (2001, p. 12), ao escrever sobre a intensidade das mudanças no ambiente organizacional, bem como de suas causas, ressalta que estas afetam diretamente as empresas e as respectivas áreas. A autora pontua que a universidade também está inserida neste ambiente de mudança e é afetada com mais intensidade, pelo fato de permanecer enrijecida e acomodada em relação às demais organizações do setor público e privado.

Para Machado (2002), a incompreensão do processo de formulação, implementação e formação de estratégia têm dificultado a gestão nas universidades. Ao argumento do autor é interessante relacionar a observação de Kim (1993, 1998), indicando que as universidades são um exemplo clássico de aprendizagem fragmentada, pois “os professores de cada departamento podem ser os principais especialistas do mundo em administração, finanças, operações e *marketing*, mas a universidade como instituição não pode aplicar esse conhecimento especializado no gerenciamento de seus próprios assuntos”. Essa pesquisa

também tem como propósito analisar o processo fragmentado de aprendizagem organizacional na academia.

Constata-se que na FACISA/UNIOESTE o conhecimento organizacional é fragmentado e especializado. As palavras de Idvani Grabarschi corroboram essa afirmação. Argumenta que “não temos o poder da onipresença, portanto, precisamos confiar nos especialistas que formam o quadro de servidores da UNIOESTE. Por isso, o exercício da confiança e a formação de equipe de trabalho tornam-se tão necessários para o trabalho diretivo”.

Ricardo Behr pontua que “os especialistas se não compreenderem os objetivos de sua gestão poderão complicar sua vida e emperrar a máquina, não permitindo que a IES funcione como deveria funcionar, isto é, implementar as atividades de ensino, de pesquisa e de extensão para alcançar os objetivos da universidade”.

A dificuldade de aplicação do conhecimento gerado pelas universidades é indicado por Machado (2002, p. 30), ao explicar que, “para cada decisão gera-se uma resolução, portaria ou regulamento para comunicar aos interessados e se fazer cumprir. A universidade é composta por profissionais altamente qualificados, para os quais um ambiente altamente formalizado funciona como inibidor da criatividade”. Ainda para o autor, “embora a LDB de 1996 tenha dado maior liberdade de organização às universidades brasileiras, em sua maioria, permanecem até hoje estruturadas próximas do modelo imposto pela reforma universitária de 1968”.

Volpato (2002, p. 11) observa que, na atualidade, a tecnologia das telecomunicações, aliada à computação, possibilita fazer instantaneamente conexão com todo o planeta. Considerando a importância da **informação**, a autora argumenta, com propriedade, que “a informação é a essência de qualquer atividade humana. Informação é conhecimento, comunicação e poder. A informação exerce influência direta sobre as diversas atividades humanas, econômicas, educacionais, sociais, culturais e políticas”.

Dal Molin (2003, p. 53), em sua tese de doutorado, diz que “num mundo alicerçado cada vez mais na troca de valores simbólicos do dinheiro, a tecnologia e a informação vão mudar o enfoque econômico, mudar radicalmente o conceito que temos de trabalho, valorizar mais que tudo o conhecimento e a aprendizagem”. O argumento da autora reforça e complementa a visão de Volpato (2002).

É importante frisar que esta pesquisa tem o propósito de trabalhar com informações advindas da organização, da história de vida do gerente e do ambiente externo que compõem o ambiente específico da universidade. Buscou-se, a partir das informações oriundas desses ambientes, analisar e compreender as implicações da história de vida do gerente no processo da estratégia.

CONCLUSÃO

O objetivo geral deste texto foi o de analisar e compreender a implicação da história de vida dos primeiros dirigentes da FACISA/UNIOESTE Foz do Iguaçu - PR no processo de criação desta IES. Pode-se afirmar que a história de vida das professoras Hildegard Ghisi, Izoete Nieradka, Ricardo Behr e Idvani Grabarschi estiveram intrinsecamente implicadas no processo de criação e consolidação da FACISA/UNIOESTE. A análise e a compreensão empreendida sobre a história desses dirigentes da UNIOESTE evidencia que, de fato, as ações e o fazer cotidiano do diretor ou da diretora refletem sua própria história, o seu jeito, a sua visão de mundo, as suas contradições, as suas idiossincrasias. Criar estratégias, implementá-las, trabalhar com as situações de contingências têm implicações de grande alcance na história de cada sujeito. Exercer um cargo diretivo na universidade tem o poder de mudar a visão do

professor sobre este tipo de organização. Permite que o professor compreenda melhor a complexidade que é uma IES, principalmente uma IES pública.

Argumenta-se que, talvez, numa IES particular, seja mais acentuada a implicação da história de vida do diretor nas questões de administração estratégica. Um estudo específico poderia confirmar ou refutar esta argumentação. Acredita-se que, para dirigir unidades educacionais, talvez seja prudente e necessário que o sujeito tenha formação, tanto no campo da docência, da gestão escolar e da administração, de modo geral, além, é claro, de uma história pessoal dedicada ao magistério. Que cada um possa expressar a vivência da professora Izoete Nieradka: “a universidade é minha vida, eu não conseguiria viver sem ela”. Ou ainda, como enfatizou a professora Hildegart Ghisi: “a educação tem o poder de mudar a vida das pessoas”. Ou, nos dizeres do professor Ricardo Behr, que “o ambiente da universidade é um ambiente maravilhoso e saudável. E o conhecimento e a formação que recebemos neste ambiente nos dá o melhor tipo de poder que alguém poderia ter, isto é, o poder pessoal do conhecimento, que nos liberta e permite justificar a nossa existência”.

REFERÊNCIAS

- BEHR, Ricardo Roberto. **Depoimento prestado a Amarildo Jorge da Silva**. Florianópolis: 2001, 2004. Duas entrevistas realizadas 18/11/2001 e 21/11/2001 e uma entrevista realizada no dia 30/8/2004.
- BERGER, Peter L.; LUCKMANN, Thomas. **A construção social da realidade**: tratado de sociologia do conhecimento. Petrópolis: Vozes, 1985.
- CAPRA, Fritjof. **As conexões ocultas**. São Paulo: Editora Cultrix, 2002.
- CARVALHO, Eduardo Búrigo de. A indissociabilidade entre ensino, pesquisa e extensão nas universidades: In: **UNISUL**. Episteme, Tubarão, v.4, n.11, p. 81-105, 1997.
- CATAPAN, Araci Hack. **Tertium**: novo modo do ser, do saber e do aprender. 289f. 2001. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- CHARLE, Christophe; VERGER, Jacques. **História das universidades**. São Paulo: UNESP, 1996.
- COBRA, Marcos. **Administração de marketing**. São Paulo: Atlas, 1992.
- DAL MOLIN, Beatriz Helena. **Do Tear à Tela**: uma tessitura de linguagens e sentidos para o processo de aprendizagem. 200f. 2003. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- DASILVA, Amarildo Jorge. **A História de Vida do Gerente e o Processo da Estratégia**: O Caso da Universidade Estadual do Oeste do Paraná - UNIOESTE. 284f. 2004. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- DE GEUS, Arie. **A empresa viva**: como as organizações podem aprender a prosperar e se perpetuar. Tradução: Lenke Peres. Rio de Janeiro, Campus, 1998.
- DE MASI, Domenico. **A Emoção e a Regra**: Os grupos criativos na Europa de 1850 a 1950. 6ª Ed. Rio de Janeiro: José Olimpio, 1999. 419 p.
- DRUCKER, Peter F. **A gestão numa época de grande mudança**. Lisboa: Difusão Cultural, 1996.
- ESCRIVÃO FILHO, E. **A natureza do trabalho executivo**: uma investigação sobre as atividades racionalizadoras do responsável pelo processo produtivo em empresas de médio porte. 272f. 1995. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- ETZIONI, Amitai. **Organizações modernas**. São Paulo: Pioneira, 1989, p.163.

- FREIRE, Paulo. **Pedagogia da indignação: cartas pedagógicas e outros escritos**. São Paulo: Editora UNESP, 2000.
- GARCIA, Rolando. **O conhecimento em construção: das formulações de Jean Piaget à teoria de sistemas complexos**. Trad. Valério Campos. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- GHISI, Hildegard Ortrud Litzinger. **Depoimento prestado a Amarildo Jorge da Silva**. Foz do Iguaçu: 2004. Três entrevistas realizadas nos dias 25/5/2004, 03/6/2004 e 10/6/2004.
- GIDDENS, Anthony. **As conseqüências da modernidade**. 2. ed. São Paulo: UNESP, 1991.
- GOTTWALD, Gabriele. **Aprendizagem de Executivos no Setor Automobilístico: Estudo de caso na Volkswagen/Audi do Brasil**. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- GRABARSCHI, Idvani Valéria Sena de Souza. **Depoimento prestado a Amarildo Jorge da Silva**. Foz do Iguaçu: 2004. Três entrevistas realizadas nos dias 21/6/2004, 28/6/2004 e 01/7/2004.
- IANNI, Octavio. **A era do globalismo**. 7.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002a.
- _____. **Teorias da globalização**. 10.ed. Rio de Janeiro: Civilização Brasileira, 2002b.
- JAMES, William. **Pragmatismo e outros textos**. Tradução de Jorge Caetano da Silva e Pablo Rubén Mariconda. São Paulo: Abril Cultural, 1979.
- KIM, Daniel H. O elo entre a aprendizagem individual e a aprendizagem organizacional. In: KLEIN, David A. **A gestão estratégica do capital intelectual: recursos para a economia baseada em conhecimento**. Tradução Bazán Tecnologia e Linguística, Carlos Henrique Trieschman, Ronaldo de Almeida Rego, Maria Cristina Ribeiro Bazán. Rio de Janeiro: Editora Qualitymark, 1998.
- _____. The link between individual and organizational learning. **Sloan Management Review**, outubro de 1993, p. 37-50.
- LUCENA, E. A. **A natureza da aprendizagem de gerentes-proprietários do setor de varejo de vestuário de Florianópolis**. 2001. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- MACHADO, Nelson Santos. **O relacionamento entre estrutura, poder e estratégia em organizações universitárias: a criação da Universidade do Oeste de Santa Catarina**. 297f. 2002. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- MATURANA R., Humberto. **Emoções e linguagem na educação e na política**. Tradução: José Fernando Campos Fortes. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1998.
- _____. Seres Humanos individuais e fenômenos sociais humanos. In: MATURANA, R. Humberto. **A ontologia da realidade**. Humberto Maturana R.; Cristina Magro, Miriam Graciano e Nelson Vaz: organizadores. Belo Horizonte: Ed. UFMG, 1997.
- MENEGOLLA, M.; SANTA'ANNA, J. M. **Por que planejar? Como planejar? Currículo, área e aula**. Petrópolis: Vozes, 1996.
- MINTZBERG, H. QUINN, J. B. **O processo da estratégia**. 3.ed. Porto Alegre: Bookman, 2001.
- MINTZBERG, H.; LAMPEL, J. e AHLSTRAND, B. **Safári de estratégia: um roteiro pela selva do planejamento estratégico**. Porto Alegre: Bookman, 2000.
- MINTZBERG, Henry. The manager's job: folklore and fact. **Harvard Business Review**, p. 49-61, jul./aug. 1975.
- _____. A função do gerente. In: MINTZBERG, Henry; QUINN, James Brian. **O processo da estratégia**. 3.ed. Tradução: James Sunderland Cook. Porto Alegre: Bookman, 2001.

- _____. **Criando organizações eficazes:** estruturas em cinco configurações. São Paulo: Atlas, 1995.
- MONROE, Paul. **Historia da educação.** 17. ed. São Paulo: Nacional, 1985.
- MORAES, Liege Viviane dos Santos de. **A dinâmica da aprendizagem gerencial:** O caso do Hospital Moinhos de Vento. 2000. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- MORGAN, Gareth. **Imagens da organização.** Tradução Cecília Whitaker Bergamini, Roberto Coda. São Paulo: Atlas, 1996.
- MORRIN, E. **O pensamento socialista em ruína.** Florianópolis: EDUFSC, 1993.
- MYRDAL, Gunnar. **Objectivity in social research.** Nova York: Random House, 1969.
- NIERADKA, Izoete Maria Aparecida. **Depoimento prestado a Amarildo Jorge da Silva.** Foz do Iguaçu: 2004. Três entrevistas realizadas nos dias 26/05/2004, 11/06/2004 e 23/07/2004.
- PERRENOUD, Philippe. **A prática reflexiva no ofício de professor:** profissionalização e razão pedagógica. Trad. Cláudia Schilling. Porto Alegre: Artmed, 2002.
- PETTIGREW, A. M. A cultura das organizações é administrável? In: FLEURY, M. T. L.; FISCHER, R. M. **Cultura e poder nas organizações.** 2.ed. São Paulo: Atlas, 1996.
- PETTIGREW, Andrew M. Contextualist research: a natural way to link theory and practice. In: LAWLER III, E. E. et al. (Ed.) **Doing research that is useful for theory and practice.** São Francisco, CA: Jossey-Bass, 1985. p. 222-248.
- PIAGET, Jean; GARCIA, Rolando. **Psicogênese et historie des sciences.** Paris: Flammarion, 1983. [Psicogénese e historia de la ciência. Madrid y México: Siglo XXI, 1983.]
- PRANGE, Christiane. Aprendizagem organizacional: desesperadamente em busca de teorias? In: EASTERBY-SMITH, Mark; BURGOYNE, John; ARAUJO, Luis. **Aprendizagem organizacional e organização de aprendizagem.** São Paulo: Atlas, 2001. p. 41-63.
- RESENDE, Antonio Muniz de. **O saber e o poder na universidade:** Dominação ou serviço? 3ª Ed. Cortez: São Paulo, 1984. 88 p.
- RICHARDSON, R. J. **Pesquisa social:** métodos e técnicas. 2. ed. São Paulo: Atlas, 1999.
- RINALDI, Rubia Nara. **Adaptação Estratégica na Universidade Estadual do Oeste do Paraná.** 147f. 2001. Dissertação (Mestrado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- ROGERS, Carl. **Liberdade de aprender em nossa década.** 2.ed. Porto Alegre: Artes Médicas, 1986.
- ROSSATO, Ricardo. **Universidade:** reflexões críticas. Santa Maria: UFSM, 1989.
- SEIDMAN, I. **Interviewing as qualitative research:** a guide for researchers in education and the social sciences. New York: Teachers College Press, 1998.
- SENGE, Peter; ROSS, Richard; SMITH, Bryan; ROBERTS, Charlotte & KLEINER, Art. **A quinta disciplina:** estratégias e ferramentas para construir uma organização que aprende. Rio de Janeiro: Ed. Qualitymark, 1999.
- SILVA, Maria Aparecida da. **A aprendizagem de professores da Universidade Federal de Santa Catarina para dirigir as unidades universitárias.** 2000. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.
- SILVA, Narbal. **As interfaces entre cultura e aprendizagem organizacional:** o caso de uma empresa do setor cerâmico de Santa Catarina. 2001. Tese. (Doutorado em Engenharia de Produção), Programa de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, UFSC, Florianópolis.

- VOLPATO, Sílvia Maria Berté. **Natureza do trabalho do administrador de biblioteca universitária**. 2002. 225f. Tese (Doutorado em Engenharia de Produção) – Curso de Pós-Graduação em Engenharia de Produção, Universidade Federal de Santa Catarina, 2002.
- WEBER, Max. *A ética protestante e o espírito do capitalismo*. 6. ed. São Paulo: Pioneira, 1989.
- YUKL, G. **Leadership in organizations**. New Jersey: Prentice Hall, 1998.